

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELO CAPISTRANO GONÇALVES DE OLIVEIRA MATIAS

**GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES COMO ESTRATÉGIA PARA
MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

CURITIBA

2020

MARCELO CAPISTRANO GONÇALVES DE OLIVEIRA MATIAS

**GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES COMO ESTRATÉGIA PARA
MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dr^a Samantha de Toledo Martins Boehs

CURITIBA

2020

Gestão de conflitos entre as gerações como estratégia para manutenção da competitividade empresarial

Marcelo Capistrano Gonçalves de Oliveira Matias

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo identificar os principais pontos de conflito que pessoas das diferentes gerações percebem no ambiente de trabalho em uma empresa de pequeno porte da área marítima e portuária. A metodologia teve delineamento quantitativo, na forma de estudo de caso, com a aplicação de questionário semiestruturado. Os dados foram tabulados e tratados no *software* Microsoft Excel, utilizando a estatística descritiva com apoio de planilha eletrônica para análise das questões. Os resultados obtidos corroboram com as pesquisas bibliográficas apontadas, e mostram que, apesar da baixa incidência, os conflitos geracionais ocorrem por diferenças comportamentais e características de cada tipo de geração. Os resultados demonstram ainda que enquanto a geração X tem como objetivo a construção de uma carreira sólida, a ser desenvolvida em uma só empresa, buscando ascensão social e econômica, enquanto a geração Y está constantemente conectada na Internet, encarando o trabalho como desafio e diversão, além de apresentar características como a ansiedade e falta de visão de longo prazo. A geração Z apresentou características como a falta de compromisso e responsabilidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão de conflitos. Diferenças de Geração.

1 INTRODUÇÃO

Com as transformações ocorridas no mercado de trabalho, as organizações vêm desenvolvendo com frequência mudanças gerenciais para manterem-se competitivas. Porém, é necessário muito mais do que habilidades e conhecimentos administrativos, financeiros ou afins. Com o advento da tecnologia acessível e dos processos de globalização, a fonte de vantagem competitiva passou a estar

relacionada, especialmente, aos talentos que a organização possui. Por isso, os recursos humanos são cada vez mais importantes no quadro funcional, e são incentivados a estarem em constante desenvolvimento e aprendizagem, a fim de colocarem em prática todo o seu potencial e criatividade.

A gestão de pessoas tornou-se fonte de vantagem competitiva para as empresas. O setor de recursos humanos está diretamente ligado ao meio empresarial, fornecendo apoio em diversas áreas, principalmente aos colaboradores, tendo como um de seus objetivos fazer com que esses estejam motivados e comprometidos em suas tarefas. Para atingir seus objetivos, as organizações deverão tratar seus colaboradores como um elemento estratégico para a eficácia organizacional.

Desde o início do século XXI, muitas modificações têm ocorrido no âmbito da gestão de pessoas, entre elas a alteração do tipo de perfil dos colaboradores com a chegada das gerações Y e Z no mercado. Com isso, a área de gestão de pessoas passou a ter que se preocupar em criar estratégias para a gestão eficaz dos três tipos de gerações: X, Y e Z no ambiente de trabalho. Diante desta diversidade, os líderes devem ter uma nova postura para administrar seus recursos humanos, a fim de adequar sua maneira de atrair, manter e reter as diferentes gerações.

As empresas passam por uma fase na qual o mix de gerações pode causar certos conflitos, portanto, o bom gerenciamento é aquele que está atento para as necessidades de cada geração em particular, não se esquecendo de quem será sua principal fonte de inovação e geração de riqueza (CLARO et al., 2010). Na visão de Pena e Martins (2015), a área de recursos humanos tem um papel estratégico, devendo integrar os membros de diferentes gerações, procurando eliminar os conflitos organizacionais, por meio do conhecimento das características de cada geração, de forma que seja possível compreender o perfil de cada uma delas.

Os conflitos são observados conforme as características de cada geração, demonstrando a incompatibilidade e as variáveis pessoais como as maiores fontes geradoras de atritos (RECKTENWALD; PAULA; CARVALHO, 2017). Com a finalidade de reduzir os conflitos no ambiente de trabalho, o presente estudo buscará

compreender quais são, na percepção dos profissionais de diferentes gerações de uma empresa de pequeno porte da área marítima e portuária, os principais pontos de conflito que vivenciam no ambiente de trabalho.

Esse estudo se justifica pela atual situação econômica do país, que vem causando muitas preocupações devido à instabilidade que acaba se refletindo dentro das estruturas empresariais. Vivemos constantes mudanças no mercado de trabalho que acompanham um cenário de fragilidades e incertezas. Em tempos de crise, uma boa gestão de pessoas é fundamental para superar as dificuldades no ambiente corporativo.

Espera-se contribuir junto à comunidade acadêmica com a elaboração desse trabalho a fim de se tornar fonte de pesquisa e colaborar na ampliação de estudos voltados à área da gestão de pessoas, da gestão de conflitos entre as diferentes gerações e da competitividade empresarial, que são temas sempre atuais e em constante evolução.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas está cada vez mais presente nas organizações e sua existência visa melhorar os processos realizados por pessoas. “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2016, p. 17). Por meio da gestão de pessoas, as organizações passaram a reconhecer seus funcionários como parte importante do processo, valorizando o capital humano que passa a ser uma das principais vantagens competitivas perante a concorrência.

Segundo Chiavenato (2014, p. 06):

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura organizacional adotada, as

características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Complementam Milkovich e Boudreau (2010) que os recursos humanos são o diferencial competitivo das organizações, pois trazem seu capital intelectual e talentos, planejam e produzem os serviços, além de controlar a qualidade, vender os produtos, alocar os recursos financeiros e estabelecer as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

De acordo com Chiavenato (2015), a gestão de pessoas tem foco direto na administração dos colaboradores da empresa, chamados de clientes internos, envolvendo todas as etapas que se iniciam com a abertura de uma vaga, a contratação de um novo colaborador, seu processo de adaptação na empresa, desenvolvimento de sua capacitação, avaliação de desempenho, programa de remuneração e benefícios, até a saída do colaborador da empresa.

Se por um lado as pessoas se utilizam das organizações para que possam alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito (CHIAVENATO, 2015), por outro, os objetivos das organizações somente são atingidos através da sinergia de todos os envolvidos no processo. Nesse sentido, destaca Chiavenato (2015, p. 110) que:

As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes – os cargos – dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização. Ademais, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação etc.

Nos dias atuais, a gestão de pessoas possui um papel estratégico estando voltada ao mesmo tempo ao atendimento dos interesses dos empregados e das organizações.

Partindo do ponto de vista de uma visão do RH mais estratégico, a área deve interagir com todos os gestores e departamentos da organização, verificando quais

são as demandas de cada um deles e, de que forma o RH pode auxiliar a elevar os resultados deste setor para atingimento das metas departamentais e, consequentemente, as metas e objetivos organizacionais (ASSUMPÇÃO, 2009).

Na visão estratégica, a área de RH deixa simplesmente de “administrar as pessoas”, para efetivamente realizar uma gestão das pessoas alinhada às estratégias macro das empresas. Os colaboradores devem ser constantemente treinados, engajados, motivados a entregar o máximo com políticas de valorização e retenção adequadas. A área de RH deve ser um agente de mudanças, ajudando as organizações a identificarem e a administrarem os processos de monitoramento e na implantação de ações (RIBEIRO, 2012).

Desta forma, a área de Recursos Humanos, na visão estratégica, deixou de ser simplesmente um setor no organograma das instituições. O papel do RH atual nas organizações é de ser um consultor, um *business partner* de todos os setores da empresa.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS PERFIS GERACIONAIS

As empresas que buscam compreender as diferentes características dos perfis de cada geração, estimulando o trabalho em equipe entre esses colaboradores e lidando com seus eventuais conflitos, se configuram como aquelas que estão mais predispostas a destacarem-se no mercado. De acordo com Recktenwald, Paula e Carvalho (2017), de maneira em geral são observadas divergências dos autores com relação à data de nascimento que divide as gerações, mas costuma haver concordância no que se refere à maioria das características principais descritas. A seguir, são apresentadas algumas características das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z.

2.2.1 Baby Boomers

A geração *Baby Boomers* pode ser identificada pelo conjunto de pessoas nascidas entre o período de 1940 a 1960. Estes profissionais nasceram no término

ou após a Segunda Guerra Mundial, e foram educados com base na disciplina e rigidez.

Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme regras estabelecidas, demonstra forte compromisso e lealdade com a organização e procura estabilidade e segurança nessa relação. Tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro. No ambiente organizacional, evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 4).

Recktenwald, Paula e Carvalho (2017) destacam que a geração formada pelos Baby Boomers, que atualmente possuem cerca de 60 a 70 anos de idade, buscam uma carreira sólida, realização profissional e, por gostarem de trabalhar, estão se aposentando cada vez mais tarde. Por tais características, são considerados excelentes profissionais no atual mercado de trabalho.

2.2.2 Geração X

A geração X é representada por aqueles que nasceram entre o período de 1960 a 1980 e conta com o perfil de indivíduos que presenciaram fatos históricos importantes para a humanidade e foram influenciados pelos movimentos revolucionários. No contexto brasileiro, essa geração conviveu com diferentes planos econômicos que buscavam resolver as crises de inflação, por isto esses sujeitos se caracterizam pela busca contínua de estabilidade financeira.

Para Oliveira (2011), a geração X é representada pelos atuais adultos, filhos de pais divorciados e de mães que ingressaram no mercado de trabalho, presenciaram a quebra de padrões sociais e morais. Esta geração que cresceu de maneira egoísta, e entre as preocupações, prioriza a dedicação na criação dos filhos, pois durante sua infância seus pais passaram pouco tempo com eles. Além disso, valoriza as amizades e busca envolvimento na gestão de seus líderes.

Os profissionais dessa geração usualmente apresentam-se como independentes e autoconfiantes, são comprometidos com os objetivos organizacionais, quando estão aliados aos indivíduos, e costumam valorizar o

conhecimento, habilidades e atitudes. Estruturam as competências quando assumem os postos de liderança (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Discorre Rosseto (2009) que esta geração é marcada por profissionais pragmáticos, sendo composta por executivos cujas ações são orientadas pelo senso de oportunidade. São ágeis no aprendizado e considerados bons empregados, daquele tipo que, em alguns segmentos, são considerados como os melhores.

Além disso, pode-se destacar que a diversidade que marcou a Geração X advém de diversas fontes: diversidade étnica e cultural decorrente da liberação de leis de imigração, diversidade familiar marcada pela tolerância crescente ao divórcio e novos arranjos familiares, e diversidade de tecnologias, incluindo o advento dos computadores pessoais.

A geração X possui características de maior comprometimento e fidelidade aos interesses da empresa, é capaz de sacrificar seu lazer e, muitas vezes a vida familiar, para satisfazer os objetivos e as necessidades da empresa. Outra característica marcante da geração X diz respeito à facilidade em lidar com planos e regras estabelecidos para a implantação de determinada ação, pois são profissionais dotados de experiência pelas situações já vivenciadas em outras ocasiões (LADEIRA, 2013, p. 20).

Uma característica da geração X é ter ficado conhecida pela sua independência de pensamento, sendo de maneira em geral pessoas favoráveis à mudança, que costumam contestar o sistema vigente e que buscam dar ênfase a família.

2.2.3 Geração Y

O perfil dos profissionais está mudando, conforme apontam Vieira e Silva (2008). Desde o final dos anos de 1990, há uma nova geração no mercado de trabalho, que nasceu com o aumento da concorrência e a entrada das novas tecnologias. Esta geração, preocupada não somente com benefícios tangíveis, mas sim em satisfazer necessidades pessoais enquanto trabalham, é a chamada geração Y.

Oliveira (2011) caracteriza a Geração Y como aquela de pessoas nascidas entre 1983 e 1994, geração sempre otimista com seu futuro, dispostos a passar com facilidade por mudanças, aceitar a diversidade atual e encarar desafios. A geração Y é formada pelos jovens que nasceram com a chegada da Internet e com ela cresceram, saem da graduação autoconfiantes em busca do espaço no mercado de trabalho, querem crescer rápido, são imediatistas e ansiosos na maioria das vezes, querem desafios e oportunidades, vivem num ritmo acelerado, e por isso podem trocar de empresa facilmente.

Os jovens profissionais nesta faixa etária são pessoas que, segundo Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) buscam uma oportunidade no mercado de trabalho por necessidade econômica e, de um lado, buscam aumentar sua renda e a da família, e de outro lado são jovens iniciando no mundo dos negócios que buscam formar uma base sólida para sua carreira.

Vasconcelos et al. (2010) destacam que esta geração quer exercitar sua criatividade e seu dinamismo, ter desafios constantes e contribuir para a sociedade, não se assustando com as mudanças, pois nasceram com a tecnologia e esta velocidade já faz parte de suas vidas.

Desta forma, as empresas precisam identificar as necessidades, os anseios e as incertezas desta nova geração que já está inserida no mundo empresarial, elaborando formas de adaptação e políticas para retenção dos talentos. Reter os talentos, sabendo o que eles esperam e como mantê-los na organização pode ser um diferencial competitivo neste mercado agressivo, criando a base para o sucesso da empresa em um ambiente de crescimento e aprendizagem mútua para organizações e colaboradores.

Oliveira (2011) afirma que a vida profissional invadiu a vida pessoal e que cada vez mais as duas caminham juntas, para isso o jovem busca flexibilidade para administrar os dois lados. Os jovens chegam ao mercado de trabalho com muitas expectativas e com certa pressão para alcançar o sucesso, o fracasso não é aceito e o maior desafio é serem bem sucedidos no mundo corporativo.

Na geração Y, os profissionais são preocupados com a qualidade de vida, pois tem como característica comum o fato dos pais terem se dedicado por muito tempo à vida corporativa, abdicando do lado pessoal e, nem por isso, tendo reconhecimento. Esta geração tem presença na Internet e na informática desde a infância ou adolescência, noção imediatista e acelerada no tempo, participação nas decisões familiares e contato com o consumismo desde criança (LOBÃO, 2010).

Segundo Claro et al. (2010) estes jovens preferem trabalhos em equipe, horários flexíveis para poderem conciliar com outras atividades e lazer, querem oportunidade de crescimento, prazos e objetivos alinhados. Na visão de Lombardía (2009), outra diferença importante desta geração é a diversidade, pois a globalização está criando um coletivo com traços homogêneos, independentemente da origem cultural, racial ou geográfica, que possuem características comuns, que segundo o autor as mais significativas são:

- a) costumam conhecer vários idiomas. Concretamente, seu inglês é fluente, mesmo não sendo sua língua materna;
- b) seu nível de educação é alto, geralmente tem pós-graduação (MBA ou mestrado) ou especialização em alguma instituição de ensino superior de prestígio;
- c) de idade mediana, poderiam se manter CBP (*cosmopolitan business people*, ou pessoas de negócios cosmopolitas a vida toda), apesar de ser possível que até os 50 anos variem suas metas e objetivos vitais;
- d) são solteiros ou casados, com poucos filhos. Às vezes, o casal também é um CBP. Suas famílias tendem à instabilidade;
- e) a rede de amigos e conhecidos está distribuída por todo o mundo ou em região ampla;
- f) raça, nacionalidade e religião são secundárias. Os laços profissionais ou de gostos pessoais é o que contam;
- g) no mercado de trabalho, possuem experiências multinacionais, facilitadas pela educação e pelo nomadismo profissional. Suas raízes geográficas são fracas e não limitam sua mobilidade;
- h) têm gostos variados, em que sobressaem os esportes, as artes, a leitura e, sobretudo, as viagens;

- i) o manejo das novas tecnologias é inerente a seu cotidiano – tanto profissional como pessoal;
- j) buscam carreiras brilhantes, altos salários e adoram os *headhunters* e as multinacionais.

Apesar de tantas características que os qualificam, os gestores costumam enfrentar alguns desafios perante o comportamento da Geração Y. O Portal Exame publicou, no ano de 2008, um artigo intitulado “Impacientes, infiéis e insubordinados”, da autora Márcia Rocha (2008), em que destacava as três características citadas no título como intrínsecas a esses jovens que haviam recém ingressado no mercado de trabalho. Apresentam-se como profissionais que não querem esperar muito tempo por uma promoção, não são fiéis à organização – mas sim aos seus projetos de vida – e adotam a informalidade como padrão comportamental, inclusive com pessoas de hierarquia maior na empresa, não tendo como característica a submissão.

2.2.4 Geração Z

A geração Z é formada pelos indivíduos que nasceram entre 1990 e 2010, conforme Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012, p. 03) essa geração é:

Formada por indivíduos constantemente conectados através de dispositivos portáteis e, preocupados com o meio ambiente, a Geração Z não tem uma data definida. [...] O ‘Z’ vem de ‘zapear’, ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito. ‘Zap’, do inglês, significa fazer algo muito rapidamente e também energia ou entusiasmo.

Vasconcelos et al. (2010) destacam que esta geração quer exercitar sua criatividade e seu dinamismo, ter desafios constantes e contribuir para a sociedade, não se assustando com as mudanças, pois nasceram com a tecnologia e esta velocidade já faz parte de suas vidas. Complementa Moura (2013) que a geração Z busca oportunidades que ofereçam mais desafios e crescimento, em um ambiente de trabalho sem barreiras para a informação e a comunicação, que seja similar ao seu mundo. Segundo Moura (2013, p. 01):

No início da carreira já lutam por salários ambiciosos, demonstrando desde já seu lado individualista e cheio de autonomia e por isso têm certa dificuldade de entender o porquê da falta de acesso e compartilhamento com seus chefes e gestores.

As gerações Y e Z trazem novos conceitos de trabalho e possuem um perfil diferente dos colaboradores das Gerações X e *Baby boomer*. Estudos anteriores (RECKTENWALD; PAULA; CARVALHO, 2017; PENA; MARTINS, 2015; FERREIRA; SANTOS; SOUZA, 2015; LADEIRA, 2013; CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013; LOMBARDÍA, 2009) indicam que essas diferenças entre as gerações podem ser potenciais fontes de conflitos se forem mal administrados.

2.3 GESTÃO DE CONFLITOS

Nas organizações, verifica-se rotineiramente a existência de conflitos, que devem ser administrados da melhor maneira, pois os mesmos podem afetar na produtividade e qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Conforme Ussman (2004), sob a perspectiva da teoria de recursos e capacidades, todas as empresas, familiares ou não, se desenvolvem num ambiente competitivo. Sob a perspectiva da teoria de recursos e capacidades, é reconhecida a possibilidade de conflitos, mas valorizam-se os ativos intangíveis que as pessoas trazem para a empresa e a favorecem face à concorrência sobrepondo-se aos problemas originados pelos conflitos.

Os conflitos ocorrem quando, em um processo, uma das partes percebe que seus interesses estão sendo opostos ou negativamente afetados pela outra parte. Por isso, dentro do contexto organizacional, os gestores precisam entender a dinâmica do conflito e saber como lidar com eles efetivamente.

Certas situações produzem mais conflito do que outras. Tendo-se conhecimento sobre os antecedentes do conflito, os gestores são mais capazes de prevê-los e tomar medidas para resolvê-los sem que isso se torne disfuncional. Conforme Kinicki e Kreitner (2006), entre as situações que tendem a produzir conflitos, estão:

- a) personalidades ou sistemas de valores incompatíveis;
- b) sobreposição ou limites de cargos não claros;
- c) competição por recursos limitados;
- d) competição entre departamentos/grupos;
- e) comunicação inadequada;
- f) tarefas interdependentes (por exemplo, uma pessoa não consegue completar sua atribuição até que os outros tenham completado seu trabalho);
- g) complexidade organizacional (o conflito tende a aumentar quando o número de níveis hierárquicos e tarefas especializadas aumentam);
- h) procedimentos, padrões ou regras não claros ou não razoáveis;
- i) prazos não razoáveis ou pressão extrema de tempo;
- j) tomada de decisão coletiva (quanto maior o número de pessoas participantes em uma decisão, maior o potencial para conflito);
- k) tomada de decisão por consenso;
- l) expectativas não atendidas (funcionários que têm expectativas não realistas quanto a atribuições de cargo, pagamento ou promoções são mais inclinados a conflito);
- m) conflitos não resolvidos ou suprimidos.

É importante salientar que o conflito, no contexto do trabalho em equipe, é uma situação real e comum, devendo ser gerenciado com vistas à sua solução e à busca pelo crescimento da equipe como um todo. A situação de conflito pode ser considerada uma situação positiva, uma vez que possibilita a integração e o crescimento da equipe e de seus membros, durante o processo de negociação e resolução do conflito (MILLER; FREEMAN; ROSS apud CANOLETTI, 2008).

Kinicki e Kreitner (2006) analisaram ainda que as principais formas de conflito comumente encontradas nas organizações são:

- a) conflitos de personalidade: ocorre oposição interpessoal dirigida por antagonismo ou antipatia pessoal, criando um campo minado em potencial para os gerentes. Os traços de personalidade são estáveis e resistentes à mudança. Antes, os gerentes lidavam com conflitos de

personalidade ignorando-os ou transferindo a responsabilidade a um dos envolvidos;

- b) conflitos entre grupos: conflitos entre grupos de trabalho, equipes e departamentos são uma ameaça comum à competitividade organizacional. Sugere-se a redução de contato para diminuir o conflito entre grupos, pois quanto mais os integrantes de grupos diferentes interagem, menos conflitos entre grupos vivenciam;
- c) conflitos multiculturais: fazer negócio com pessoas de diferentes culturas é comum na economia global, onde fusões entre fronteiras, parcerias, *joint-ventures* e alianças são a ordem do dia. Devido a suposições divergentes sobre como pensar e agir, o potencial para o conflito intercultural é imediato e enorme. O sucesso ou fracasso, quando se conduzem negócios entre culturas, frequentemente depende de se evitar e minimizar conflitos percebidos ou reais.

Estudos anteriores têm revelado, de maneira em geral, que as características das gerações *baby boomer* e X encontram dificuldades no relacionamento com as gerações Y e Z no ambiente de trabalho, gerando conflitos e podendo tornar o processo de trabalho improdutivo.

Em uma situação de conflito, pode-se considerá-la como solucionada quando todas as partes oponentes ficam satisfeitas com o resultado negociado. Caso uma destas partes encontre-se insatisfeita, o conflito permanece sem solução (AGOSTINI, 2005).

3 METODOLOGIA

A pesquisa, de caráter quantitativo, foi desenvolvida na forma de estudo de caso, buscando evidências por meio da aplicação de questionário, pela observação do contexto da empresa investigada e pela análise bibliográfica para embasamento dos conceitos.

As pesquisas quantitativas utilizam quantidades para demonstrar os resultados. Segundo Richardson (2017), o método quantitativo caracteriza-se pelo

emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

A pesquisa caracterizou-se, quanto ao procedimento, portanto, como estudo de caso. A decisão pelo estudo de caso foi fundamentada nas observações de Yin (2015), quando defende que este tipo de estudo pode representar um projeto típico e que, a partir dele, podem ser tiradas lições que podem iluminar outros casos.

O caso único eleito foi, portanto, focado na relação da empresa Gama, especialmente na percepção de profissionais de diferentes gerações e os principais pontos de conflito que vivenciam no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi realizada com a equipe de colaboradores que atua em uma empresa de pequeno porte da área marítima e portuária, em que as unidades de negócios estão localizadas nos seguintes municípios: Itajaí/SC, Rio de Janeiro/RJ, Macaé/RJ, Porto do Açu/RJ, Vitória/ES, Santos/SP, Rio Grande/RS, Paranaguá/PR, São Luís/MA, Aracaju/SE, Maceió/AL, Recife/PE, Fortaleza/CE. Por questões éticas no presente estudo a empresa será denominada de “Gama”.

A pesquisa foi realizada a partir do envio de um questionário semiestruturado (Apêndice) com perguntas abertas e fechadas para 72 colaboradores de diferentes faixas etárias da empresa, que contemplam a população do estudo e totalizam o quadro de funcionários da organização. O questionário foi encaminhado ao setor de Recursos Humanos de cada unidade de negócios, que repassou o questionário por e-mail e de forma presencial aos colaboradores. Dos 72, somente 30 empregados efetivamente responderam ao questionário.

Os dados, coletados no período de 22 de outubro a 01 de novembro de 2020, foram tabulados e analisados utilizando a estatística descritiva a partir da utilização do *software* Microsoft Excel. Em seguida, os resultados foram organizados em gráficos, a fim de serem discutidos visando atingir os objetivos propostos no estudo.

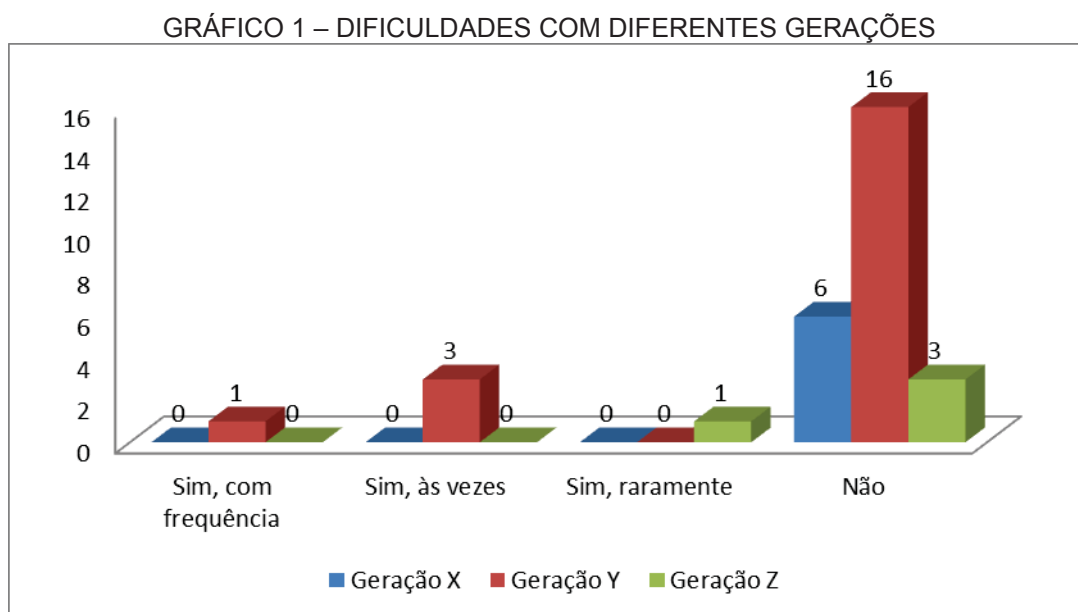
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A parte inicial do questionário buscou identificar o perfil dos respondentes. A amostra pesquisada foi composta predominante por trabalhadores do sexo masculino (83%), em sua maioria com nível de escolaridade de ensino médio completo (46%). Do restante da amostra, 20% possuía curso superior completo, 17% ensino superior incompleto, 7% ensino médio incompleto e outros 7% pós-graduação, 3% da amostra não responderam a esta questão.

Em relação à faixa etária, 20% da amostra fazem parte da Geração X (funcionários com idade entre 38 e 60 anos); 67% compõem a geração Y (funcionários com idade entre 26 e 37 anos), e ainda 13% são da Geração Z (funcionários com idade até 25 anos).

No que se refere ao estado em que atua profissionalmente, 60% da amostra trabalham em Santa Catarina, 30% estão lotados no Rio de Janeiro, 7% trabalham em São Paulo, e ainda 3% trabalham no estado de Sergipe.

O GRÁFICO 1 identifica a percepção dos colaboradores sobre terem alguma dificuldade no seu dia a dia em trabalhar com pessoas de diferentes gerações dentro da Gama.



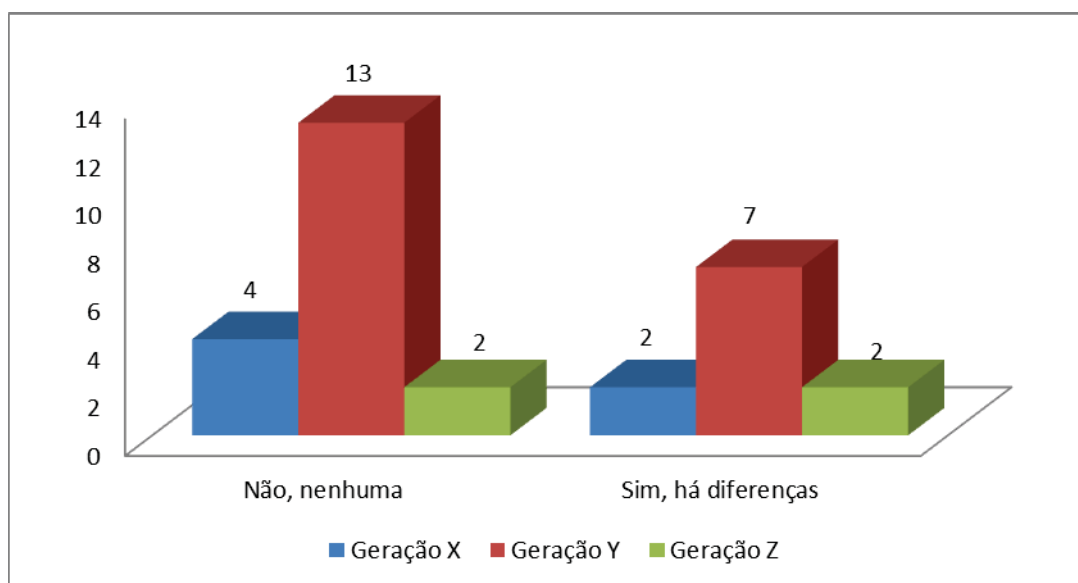
FONTE: o autor (2020).

De acordo com o gráfico anterior, um colaborador da geração Y apontou que possui com frequência alguma dificuldade no seu dia a dia em trabalhar com pessoas de diferentes gerações dentro da empresa, 03 colaboradores identificaram que possuem, às vezes, dificuldade de trabalhar com pessoas de diferentes gerações; um colaborador da geração Z identificou que existe, raramente, dificuldades; e ainda para a maior parte dos colaboradores, 06 da geração X, 16 colaboradores da geração Y e 03 da geração Z assinalaram que não têm nenhum tipo de dificuldade em lidar com pessoas de gerações diferentes da sua durante o trabalho.

Em relação aos colaboradores que assinalaram que possuem dificuldade em trabalhar com pessoas de diferentes gerações, as situações que têm gerado mais conflito dentro da empresa foram mencionadas: não aceitação de novos processos; comunicação; colaboradores mais jovens tendem a não ter visão de longo prazo, pois o conceito de responsabilidade ainda não está totalmente formado.

O GRÁFICO 2 apresenta a visão dos colaboradores sobre as diferenças no comportamento dos funcionários da Gama de acordo com as gerações.

GRÁFICO 2 – COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS



FONTE: o autor (2020).

Segundo o GRÁFICO 2, para 4 colaboradores da geração X não existem diferenças no comportamento dos funcionários das diferentes gerações. Sendo que para 2 colaboradores da geração X, as diferenças estão centradas na modernidade, que prejudica o trabalho dos colaboradores mais jovens, bem como a ansiedade na tomada de decisões.

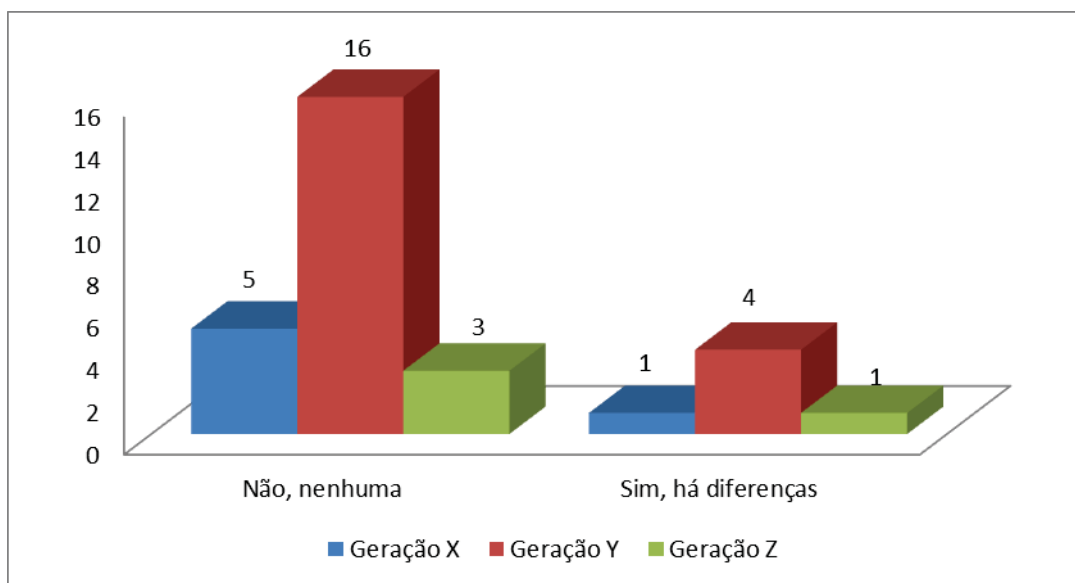
Em relação aos respondentes da geração Y, 13 funcionários apontaram que não observam diferenças no comportamento dos funcionários da Gama das diferentes gerações, sendo que para 7 colaboradores existem diferenças, tais como:

- a) facilidade com a tecnologia;
- b) dificuldade de comunicação;
- c) X (confiança, carisma), Y (dedicação), Z (modos, responsabilidade);
- d) diferenças comportamentais;
- e) Z (falta de compromisso e ausência de visão de longo prazo), Y (são mais permeáveis às mudanças e o conceito de hierarquia é mais presente), X (tem a experiência, agregam valor, evitam conflitos e procuram dissolver contendas);
- f) X (menor familiaridade com a tecnologia), Y e Z (mais ansiosos).

Dentre os respondentes da geração Z, dois apontaram que não há nada de diferente no comportamento dos funcionários da Gama das diferentes gerações, enquanto para outros dois, há diferenças no comportamento, sendo destacado: as gerações X e Y têm uma visão mais ampla de conhecimento e experiência, a geração Z está aprendendo com as demais gerações.

O GRÁFICO 3 a seguir destaca a percepção dos colaboradores sobre a parte mais difícil de trabalhar na Gama para a sua geração.

GRÁFICO 3 – DIFICULDADES NO TRABALHO DIÁRIO



FONTE: o autor (2020).

Conforme o gráfico anterior, 5 respondentes da geração X não observam nada de difícil em trabalhar na Gama para a sua geração, enquanto 01 colaborador apontou que a parte mais difícil seria a falta de oportunidade de crescimento profissional.

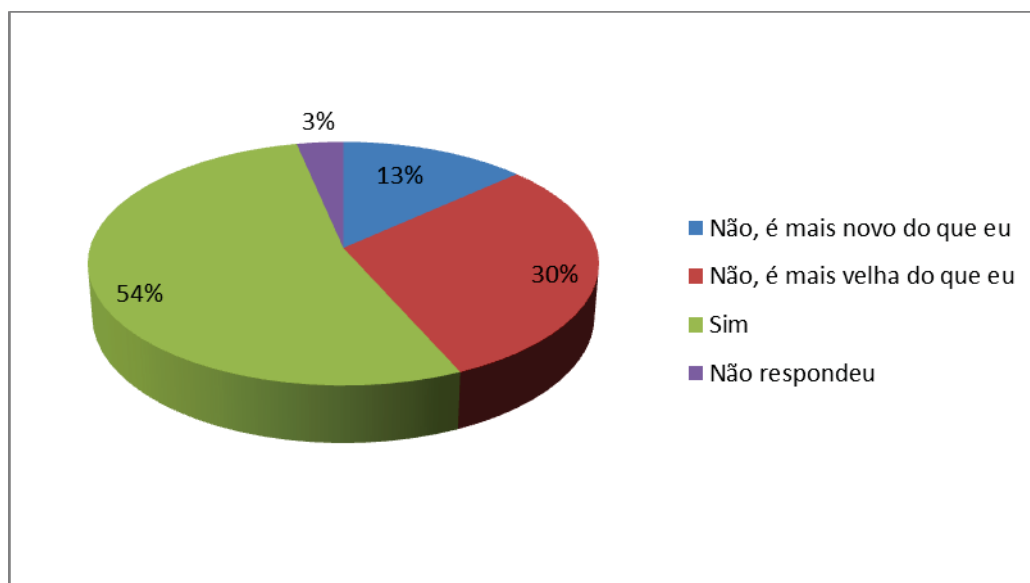
Dentre a amostra pesquisada da geração Y, 16 colaboradores não relatam nenhuma dificuldade para a sua geração em trabalhar na Gama, enquanto 4 colaboradores assinalaram as seguintes dificuldades:

- a) escala de plantão;
- b) aceitação de novos colaboradores;
- c) falta de conhecimento prático;
- d) falta de amadurecimento e postura em determinadas situações.

Para a amostra que compôs a geração Z, 3 respondentes apontaram que não existe dificuldade em trabalhar na Gama para a sua geração, enquanto 1 colaborador relatou a seguinte dificuldade: falta de experiência.

O GRÁFICO 4 demonstra a relação entre as faixas etárias da chefia imediata e do respondente.

GRÁFICO 4 – RELAÇÃO ENTRE A FAIXA ETÁRIA DA CHEFIA IMEDIATA E DO RESPONDENTE

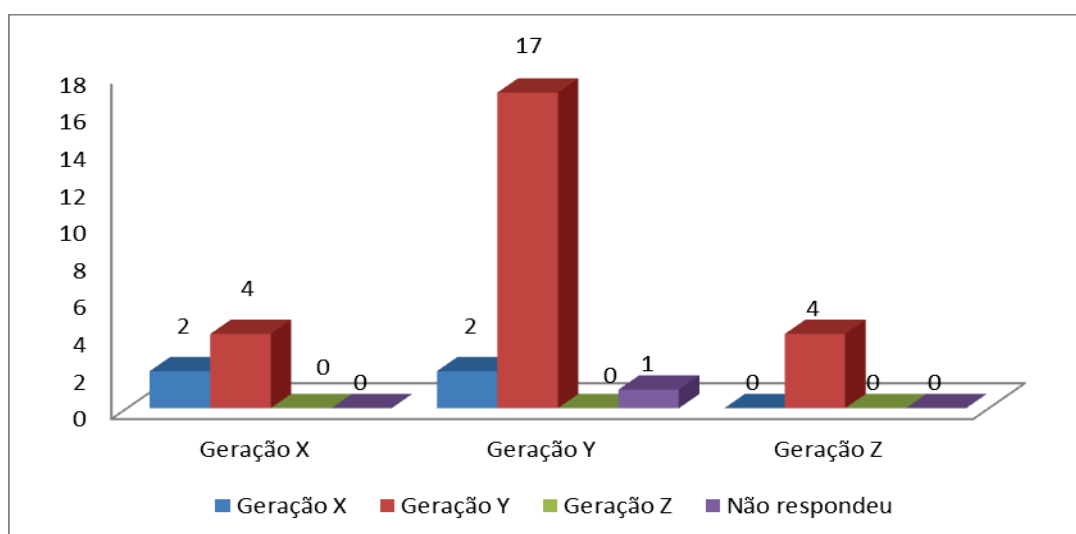


FONTE: o autor (2020).

De acordo com o gráfico, para 54% da amostra, a chefia imediata possui mais ou menos a sua faixa etária; 30% assinalaram que a chefia imediata é mais velha do que o respondente; 13% destacaram que a chefia imediata é mais nova do que o respondente. Dentre a amostra, 3% não responderam essa questão.

O GRÁFICO 5 apresenta o tipo de geração da chefia imediata do respondente.

GRÁFICO 5 – TIPO DE GERAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA



FONTE: o autor (2020).

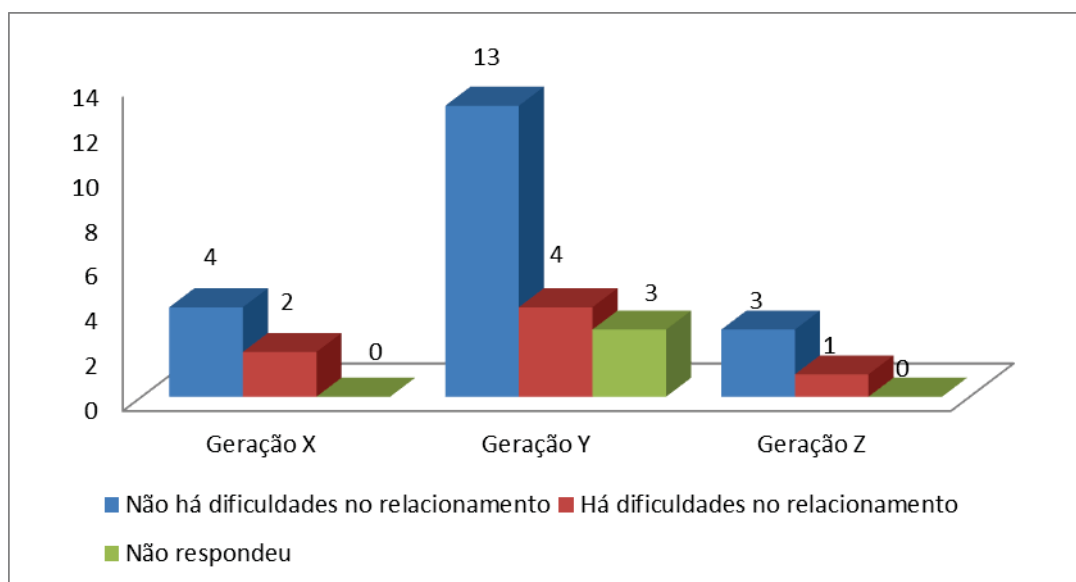
De acordo com o GRÁFICO 5, na amostra de respondentes da geração X, a chefia imediata de 02 colaboradores pertence à Geração X, enquanto 04 colaboradores têm chefia imediata pertencente à Geração Y.

Em relação aos funcionários da Geração Y, 02 colaboradores têm chefes pertencentes à Geração X, 17 colaboradores possuem chefia imediata pertencente à Geração Y. Um colaborador não respondeu a esta questão.

Dentre os funcionários que compuseram a amostra da Geração Z, todos têm chefes imediatos pertencentes à Geração Y. De maneira em geral, pode-se observar que a maior parte dos chefes imediatos da empresa pertence à Geração Y.

O GRÁFICO 6 a seguir identifica a percepção dos respondentes sobre as características do seu líder que têm dificultado o relacionamento no dia a dia.

GRÁFICO 6 – CARACTERÍSTICAS DO LÍDER



FONTE: o autor (2020).

De acordo com o GRÁFICO 6, 4 respondentes que compuseram a amostra de funcionários da Geração X apontaram que as características do seu líder não tem dificultado o relacionamento no dia a dia, enquanto 02 funcionários apontaram que as características do líder trazem dificuldades para o dia a dia da empresa, tais como:

- a) incapacidade de ouvir e assimilar uma negativa;
- b) teimosia.

Na amostra de respondentes da geração Y, 13 funcionários apontaram que nenhuma característica do seu líder tem dificultado o relacionamento no dia a dia, enquanto 4 funcionários assinalaram que as características do seu líder dificultam o relacionamento no dia a dia, tais como:

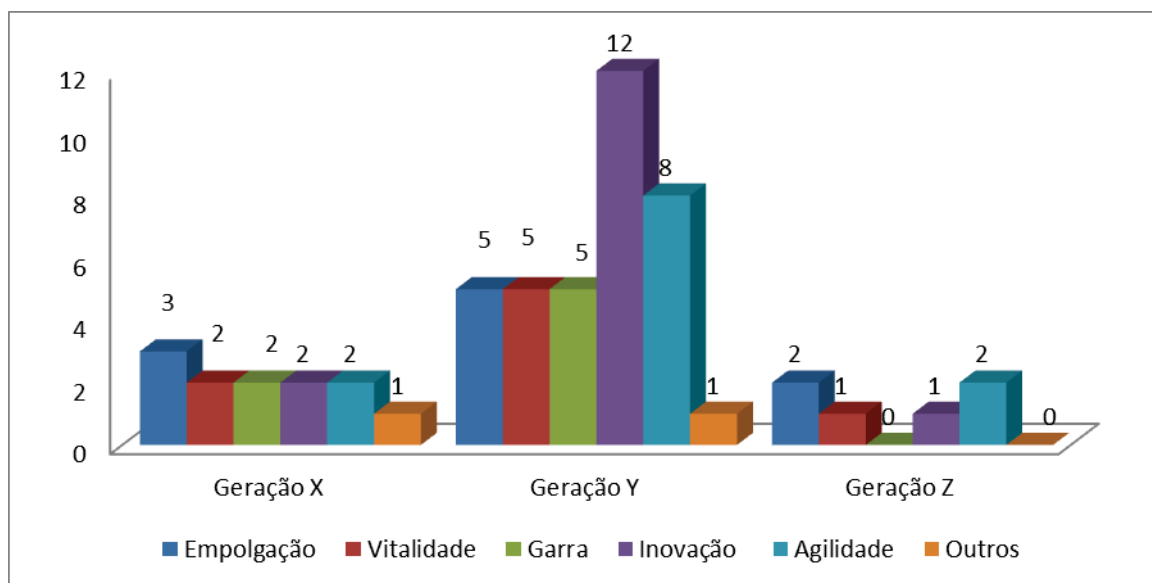
- a) dificuldade em mudar os processos;
- b) falta de comunicação;
- c) falta de tempo e prioridade para ouvir os colaboradores;
- d) distanciamento da equipe.

Da amostra de respondentes da Geração Y, 03 não responderam a esta questão.

Dentre os respondentes da Geração Z, três assinalaram que nenhuma característica do seu líder tem dificultado o relacionamento no dia a dia, enquanto um respondente apontou que no início havia dificuldade de comunicação, mas que estão conseguindo alinhar esta situação.

O GRÁFICO 7 identifica, conforme o perfil geracional as características dos jovens da geração Y que contribuem para o crescimento da empresa.

GRÁFICO 7 – CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y



FONTE: o autor (2020).

Observa-se no GRÁFICO 7 que, na percepção dos colaboradores da Geração X, as características dos funcionários da Geração Y que contribuem para o crescimento da empresa citados por 03 colaboradores foi a empolgação, para dois funcionários a vitalidade, outros 02 colaboradores citaram a garra, outros 2 colaboradores a inovação, 02 colaboradores mencionaram a agilidade e um colaborador citou a opção outros, descrevendo como característica 'ser visionário'. Nota-se que cada respondente poderia assinalar mais de uma resposta nesta questão.

Na visão dos colaboradores da Geração Y, as características dos funcionários da Geração Y que contribuem para o crescimento da empresa assinalados por 12 colaboradores foi a inovação, 8 funcionários mencionaram a agilidade, 05 colaboradores destacaram a empolgação, para outros 5 respondentes foi citada a garra, e ainda um colaborador assinalou a opção outros, apontando que a geração não interfere nas características.

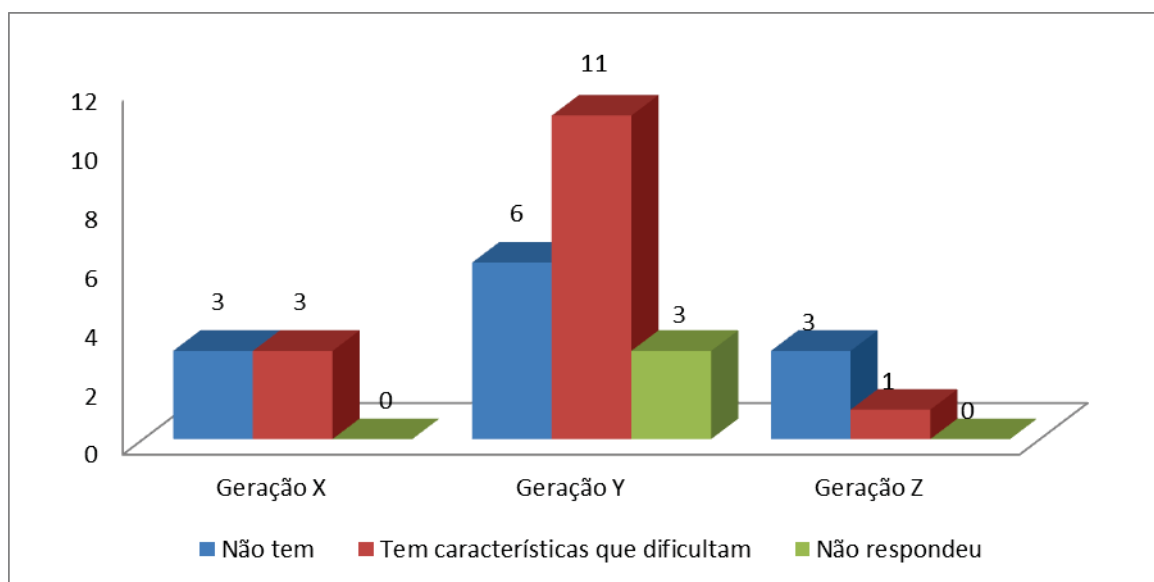
No entendimento dos colaboradores da Geração Z, as características dos funcionários da Geração Y que contribuem para o crescimento da empresa foram citados por 02 funcionários como a empolgação, outros 02 colaboradores citaram

como característica a agilidade, um colaborador mencionou a vitalidade e ainda outro colaborador assinalou como característica a inovação.

Segundo Vasconcelos et al. (2010), a geração Y quer exercitar sua criatividade e seu dinamismo, ter desafios constantes e contribuir para a sociedade, nasceram com a tecnologia e esta velocidade já faz parte de suas vidas.

O GRÁFICO 8 apresenta as características dos jovens da geração Y que dificultam as relações no dia a dia e, conseqüentemente, o crescimento da empresa.

GRÁFICO 8 – CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y QUE DIFICULTAM AS RELAÇÕES



FONTE: o autor (2020).

De acordo com o GRÁFICO 8, na percepção dos colaboradores da geração X, as características dos jovens da geração Y que dificultam as relações no dia a dia e o crescimento da empresa, para três colaboradores, são:

- insegurança, afobação, orgulho;
- devem se atentar para detalhar e regras da empresa;
- autoconfiança pode prejudicar o trabalho.

Outros três colaboradores da Geração X mencionaram que nenhuma característica da geração Y dificulta as relações no dia a dia e o crescimento da empresa.

Na visão dos colaboradores da Geração Y, as características dos jovens da geração Y que dificultam as relações no dia a dia e o crescimento da empresa, para 11 respondentes, foram:

- a) se acham superiores aos demais colaboradores;
- b) ansiedade;
- c) dificuldade em receber ordens, falta de noção da estrutura hierárquica;
- d) agilidade;
- e) comunicação;
- f) falta de interesse e foco;
- g) falta de comprometimento;
- h) postura frente aos problemas do dia a dia;
- i) ausência de visão de longo prazo.

Para Rocha (2008), a geração Y adota a informalidade como padrão comportamental, inclusive com pessoas de hierarquia maior na empresa, não tendo como característica a submissão.

Já para 06 colaboradores da Geração Y, nenhuma característica da geração Y dificulta as relações no dia a dia e o crescimento da empresa. Outros 03 colaboradores não responderam a esta questão.

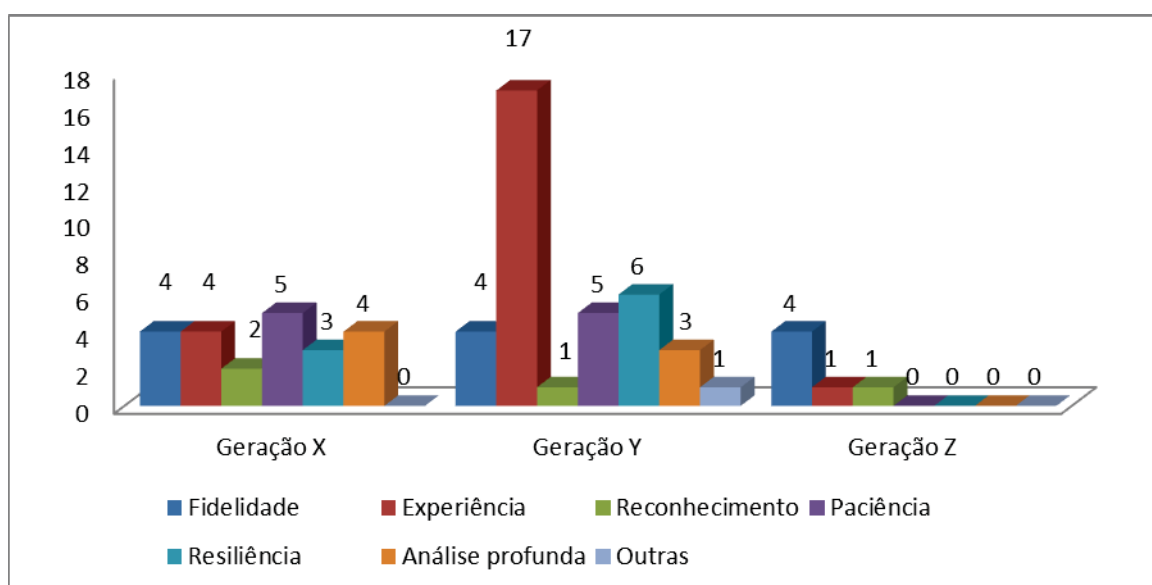
Para os colaboradores da Geração Z, a característica dos jovens da geração Y que dificultam as relações no dia a dia e o crescimento da empresa, para 01 respondente, foi: falta inovação. Outros 03 colaboradores assinalaram que nenhuma característica da geração Y dificulta as relações no dia a dia e o crescimento da empresa.

Oliveira (2011) caracteriza a Geração Y como dispostos a passar com facilidade por mudanças, aceitar a diversidade atual, são imediatistas e ansiosos na

maioria das vezes, querem desafios e oportunidades, vivem num ritmo acelerado, por isso podem trocar de empresa facilmente.

O GRÁFICO 9 visualiza a percepção dos colaboradores sobre as características da geração X que mais agregam para a empresa.

GRÁFICO 9 – CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO X



FONTE: o autor (2020).

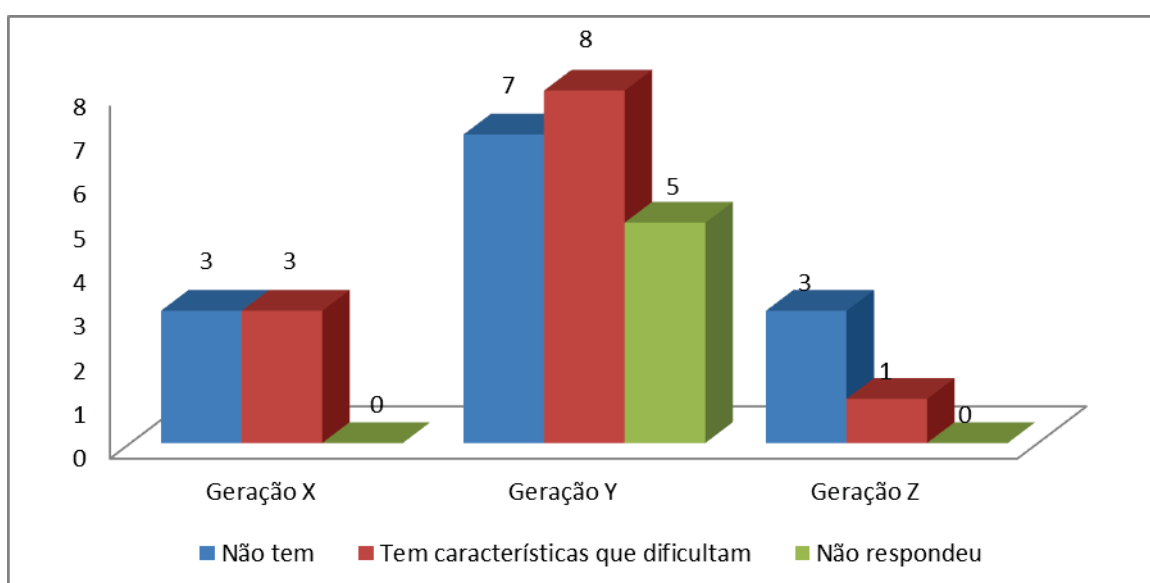
De acordo com o GRÁFICO 9, na percepção dos colaboradores que compuseram a amostra da geração X, as características da geração X que mais agregam para a empresa, para 5 colaboradores foi a paciência, 04 citaram a fidelidade, para outros 04 colaboradores a experiência, 04 citaram a análise profunda e para 03 funcionários foi a resiliência.

Na opinião dos colaboradores da geração Y, as características da geração X que mais agregam para a empresa, para 17 colaboradores foi a experiência, 06 funcionários citaram a resiliência, para 06 funcionários, a característica que mais agrega foi a paciência, outros 4 funcionários mencionaram a fidelidade, 3 respondentes assinalaram a análise profunda, um colaborador citou o reconhecimento e ainda um colaborador assinalou a opção outros, explicando que a geração não interfere nas características das gerações.

Ainda em relação ao GRÁFICO 9, todos os respondentes da Geração Y assinalaram que a fidelidade é a característica da geração X que mais agrega para a empresa, um colaborador citou a experiência e outro colaborador mencionou o reconhecimento. Nesta questão era possível assinalar mais de uma opção.

O GRÁFICO 10 apresenta a visão dos colaboradores sobre as características da geração X que dificultam as relações no dia a dia e impactam negativamente no crescimento da empresa.

GRÁFICO 10 – CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO X QUE DIFICULTAM AS RELAÇÕES



FONTE: o autor (2020).

Conforme o GRÁFICO 10, três colaboradores da Geração X apontaram que nenhuma característica da geração X dificulta as relações no dia a dia e impactam negativamente no crescimento da empresa, enquanto outros 3 respondentes apontaram que as características desta geração que dificultam as relações do dia a dia, são:

- a) dificuldade com a tecnologia;
- b) menos ágeis e versáteis a mudanças.

Dentre a amostra de respondentes que contemplam a Geração Y, 7 colaboradores apontaram que as características da Geração X não impactam

negativamente o dia a dia da empresa, sendo que 5 colaboradores não responderam a esta questão. Observa-se neste gráfico que 8 colaboradores assinalaram que as características da Geração X dificultam as relações no dia a dia e impactam negativamente no crescimento da empresa, sendo citado:

- a) excesso de segurança pode atrapalhar;
- b) falta de agilidade e disposição;
- c) dificuldade na aceitação de processos novos;
- d) dificuldade com a tecnologia.

Em relação à amostra de respondentes da Geração Y, três colaboradores afirmaram que nenhuma característica da geração X dificulta as relações no dia a dia e impactam negativamente no crescimento da empresa, e um colaborador apontou que essas características impactam de maneira negativa no dia a dia da empresa em estudo, descrevendo que o fator que impacta seria a falta de comunicação.

A seguir, são apresentadas as propostas dos colaboradores, conforme seu perfil geracional, de melhorias das relações de trabalho entre as diferentes gerações dentro da empresa. As principais sugestões da Geração Z foram:

- a) inovação nas formas de comunicação;
- b) aumentar frequência de reuniões;
- c) confraternização para aumentar o convívio entre as gerações.

As principais sugestões propostas pela Geração Y foram:

- a) buscar maior interação social, como dinâmicas de grupo e confraternizações;
- b) colocar as gerações mais experientes trabalhando com as mais novas;
- c) aumentar frequência de reuniões;
- d) falta mais aproximação da diretoria com os colaboradores, tratamentos diferenciado entre os colaboradores;
- e) realização de palestras, cursos, reuniões.

As principais sugestões propostas pela Geração X foram:

- a) reunião para debater melhorias;
- b) interações, trocas de experiências e de conhecimento;
- c) recreação, confraternização.

De acordo com a questão anterior, as três gerações assinalaram a realização de reuniões, como forma de melhorar a comunicação e interação entre as diferentes gerações e setores da empresa, além da confraternização. Pelo fato de não haver reunião e confraternização, os funcionários não interagem com os funcionários de outros setores ou unidades.

Apesar de a maioria dos colaboradores que participou do estudo ter afirmado não possuir dificuldade no seu dia a dia em trabalhar com pessoas de diferentes gerações dentro da Gama, foi observado que 50% dos respondentes apontaram que características específicas da geração Y podem vir a dificultar as relações no dia a dia de trabalho enquanto que 40 % afirmaram que as características da geração X também podem vir a dificultar as relações gerando impactos no crescimento da empresa. Pode-se observar também por meio dos resultados que 37% dos respondentes observam diferenças no comportamento dos funcionários das diferentes gerações. Neste ponto, os principais pontos destacados foram: facilidade com a tecnologia, comunicação, experiência, conhecimento.

No que se refere às relações com a liderança no dia a dia, formada preponderantemente por jovens da geração Y, apesar de a maioria dos respondentes (87%) não possuir nenhuma dificuldade no relacionamento no dia a dia, para 23% dos colaboradores, as características do seu líder têm dificultado o relacionamento, sendo destacados os seguintes pontos: comunicação, priorização das atividades e comportamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desse estudo que buscou compreender os principais pontos de conflitos vivenciados por profissionais de diferentes gerações no ambiente de trabalho, em uma empresa da área marítima e portuária corroboram com as pesquisas bibliográficas apontadas, e mostram que, apesar da baixa incidência, os conflitos geracionais ocorrem por diferenças comportamentais e características de cada tipo de geração.

A geração X tem como objetivo a construção de uma carreira sólida, o que poderá ser feito em uma só empresa, buscando ascensão social e econômica, além da experiência, paciência e conhecimento. Já a geração Y está constantemente conectada na Internet, encarando o trabalho como desafio e diversão, além de características como a ansiedade e falta de visão de longo prazo. Já a geração Z, de maneira em geral, tem como características a falta de compromisso e responsabilidade.

As sugestões assinaladas por todas as gerações como pontos a serem implementados para a melhoria das relações entre as gerações são: comunicação, reuniões, confraternização. Observa-se que, de maneira em geral, as sugestões visam criar um maior relacionamento entre os colaboradores.

Apesar de as respostas terem apontado para poucos conflitos entre as diferentes gerações uma das limitações do estudo foi o número de participantes. Talvez justamente aqueles que percebiam maiores níveis de conflitos entre as gerações sejam justamente os que optaram por não participar da pesquisa.

Dessa forma, recomenda-se a possibilidade quanto à realização de trabalhos futuros, seja através de intervenções e workshops práticos junto aos colaboradores ou a realização de novas pesquisas com maior número de pessoas.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, R. **O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público.** 2005. 105 f. Dissertação (Mestrado), Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, 2005.

ASSUMPÇÃO, Felipe. **Headhunter: os bastidores do mundo corporativo.** São Paulo: Saint Paul, 2009.

CANOLETTI, B. **Trabalho em equipe de saúde e de enfermagem: análise sistemática da literatura.** 2008. 127 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem), Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CLARO, J. A. C. et al. Estilo de vida do jovem da “Geração Y” e suas perspectivas de carreira, renda e consumo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.

FERREIRA, C.; SANTOS, K. S.; SOUZA, M. A. **Análise do conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte.** Unibh, 2015. Disponível em: <https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/03/ketlem-silmara-santos_conflito-de-gerac3a7c3b2es-em-uma-empresa-de-pequeno-porte_89971.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2016.

KINICKI, Â.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LADEIRA, L. B. O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 20 a 22 de junho de 2013, Niterói, Rio de Janeiro. **Anais...** Niterói: Universidade de São Paulo, 2013.

LOBÃO, Ricardo Augusto. **Gerações têm demandas diferentes na área de saúde**. Folha de São Paulo, 27 mar. 2010. Disponível em: <http://www.revistacobertura.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=74515>. Acesso em: 10 set. 2020.

LOMBARDÍA, Pilar García. **Quem é a geração Y**. HSM Online, 2009. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y>>. Acesso em: 10 set. 2020.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, Juliana. **Geração Z e o mercado de trabalho**. Administradores 12 abr. 2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 30 out. 2020.

OLIVEIRA, S. R. de; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Revista Organizações e Sociedades**, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-8, jul./set. 2012.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 2. ed. São Paulo: Intergrare, 2011.

PENA, F. G.; MARTINS, T. S. Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações coexistindo nos ambientes organizacionais. **Pós em Revista**, ed. 10, 02 jun. 2015.

RECKTENWALD, Adriana; PAULA, Germano de; CARVALHO, Leonardo de. Conflito de Gerações e o Impacto na Rotatividade de Pessoal no setor de embalagens de empresa do ramo lácteo. **ReCaPe**, v. 7, n. 2, p. 496-510, maio/ago. 2017.

RIBEIRO, Carina Coelho. **Planejamento estratégico**: análise da experiência de implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais. 2012. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROCHA, Márcia. **Impacientes, infiéis e insubordinados**. Portal Exame, 2008. Disponível em: <<http://www.portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0914/gestaoepessoas/m0154779.html>>. Acesso em: 11 set. 2020.

ROSSETO, F. **Brasil**: nem X, nem Y - Geração XY. HSM Online, 13 jul. 2009. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/53436-brasil-nem-x-nem-y-geracao-xy>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

TOLEDO, Priscilla Bassitt Ferreira; ALBUQUERQUE, Rosa Almeida Freitas; MAGALHÃES, Ávilo Roberto. O comportamento da geração Z e a influência nas atitudes dos professores. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FIRJAN, 2012.

USSMAN, A. M. **Empresas Familiares**. Lisboa: Edições Sílabo, 2004.

VASCONCELOS, K. C. de A.; MERHI, D. Q.; LOPES, V. M. G.; SILVA, A. R. L. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - ENGPR, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENGPR, 2009.

VIEIRA, Adriane; SILVA, C. J. de M. Porque deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar? **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 20, p. 37-58, jan./abr. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que busca compreender os principais pontos de conflito que pessoas das diferentes gerações percebem em uma organização. A sua participação consiste em responder as perguntas apresentadas da forma mais espontânea possível. Não existe resposta certa ou errada. Fique tranquilo(a) que os dados obtidos por meio desta pesquisa são confidenciais e servirão apenas para tentar construir um melhor ambiente de trabalho. Sua sinceridade ao responder as questões é muito importante.

1. Qual sua idade? _____

2. Sexo:

() masculino

() feminino

() Outro, qual? _____

3. Qual o seu grau de escolaridade? Considere o mais elevado dentre as opções apresentadas:

() Ensino médio incompleto

() Ensino médio completo

() Curso superior (graduação) incompleto

() Curso superior (graduação) completo

() Pós-graduação (MBA, especialização, aperfeiçoamento) incompleto

() Pós-graduação (MBA, especialização, aperfeiçoamento) completo

4. Em qual Estado você trabalha? _____

5. Tem tido alguma dificuldade no seu dia a dia em trabalhar com pessoas de diferentes gerações dentro da Gama?

() Sim, com frequência

() Sim, às vezes

() Sim, raramente

() Não, não tenho nenhum tipo de dificuldade em lidar com pessoas de gerações diferentes da minha durante o trabalho

6. Se sim, na sua percepção quais situações têm gerado mais conflito dentro da Gama em relação à diferença de gerações?

Resposta:

7. Na sua visão, o que há de diferente no comportamento dos funcionários da Gama das diferentes gerações X (funcionários nascidos entre 1960 e 1982), Y (funcionários nascidos entre 1983 e 1994) e Z (funcionários nascidos entre 1994 e 2010)?

Resposta:

8. Na sua percepção, qual a parte mais difícil de trabalhar na Gama para a sua geração?

Resposta:

9. A sua chefia imediata possui mais ou menos a sua faixa etária?

() Sim

() Não, é mais novo do que eu

() Não, é mais velho do que eu

10. A sua chefia imediata pertence a qual tipo de geração?

() Geração Babyboomer (funcionários com mais de 60 anos)

() Geração X (funcionários com idade entre 38 e 60 anos)

() Geração Y (funcionários com idade entre 26 e 37 anos)

() Geração Z (funcionários com idade até 25 anos)

11. Na sua percepção, quais características do seu líder tem dificultado o relacionamento no dia a dia?

Resposta:

12. Na sua visão, quais as características dos jovens da geração Y (*nascidos entre 1983 e 1994*) que contribuem para o crescimento da empresa?

- ☐ Empolgação
- ☐ Vitalidade
- ☐ Garra
- ☐ Inovação
- ☐ Agilidade
- ☐ Outro, qual? _____

13. Na sua visão, quais as características dos jovens da geração Y (*nascidos entre 1983 e 1994*) que dificultam as relações no dia a dia e consequentemente o crescimento da empresa?

Resposta:

14. Na sua visão, quais são as características da geração X (*nascidos entre 1960 a 1982*) que mais agregam para a empresa?

- ☐ Fidelidade
- ☐ Experiência
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Paciência
- ☐ Resiliência
- ☐ Análise profunda
- ☐ Outro, qual? _____

15. Na sua visão quais são as características da geração X (*nascidos entre 1960 a 1982*) que dificultam as relações no dia a dia e impactam negativamente no crescimento da empresa?

Resposta:

16. Se você fosse proprietário da Gama, o que você mudaria visando melhorar as relações de trabalho entre as diferentes gerações dentro da empresa?

Resposta: